



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

MOTIVATION IN THE WORKING ENVIROMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ESZTER BADINOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2014

Tato verze bakalářská práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Obsahuje identifikace subjektu, u kterého byla bakalářská práce zpracovávána. Dle rozhodnutí vrcholového vedení společnosti podléhá praktická část režimu utajení. V této zkrácené verzi je pouze uveřejněna teoretická část, která nepodléhá režimu utajení.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Badinová Eszter

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Motivace v pracovním prostředí

v anglickém jazyce:

Motivation in the Working Enviroment

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAJZÍKOVÁ, L. a kol. Manažment ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2004, 216 s. ISBN 80-223-1910-4.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 14.05.2014

Abstrakt

Tato bakalářská práce analyzuje kulturu motivace ve výrobní společnosti SCA Hygiene Products Slovakia, s.r.o. Práce využívá metodu dotazníkového šetření pro ověření existujících hodnocení a obsahuje také náměty pro zvýšení motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců pro zvýšení jejich angažovanosti pro cíle společnosti.

Abstract

This bachelor's thesis analyses motivation culture at manufacturing company SCA Hygiene Products Slovakia, s.r.o. The thesis uses questionnaire survey to prove existing evaluations and it contains also suggestions for better motivation and satisfaction of employees to increase their commitment for company's aims.

Klíčová slova

Motivace, spokojenost zaměstnanců, motivační strategie, dotazníkové šetření

Key words

Motivation, employee satisfaction, motivation strategy, questionnaire survey

Bibliografická citace

BADINOVÁ, E. *Motivace v pracovním prostředí*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 80 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2014

.....

Eszter Badinová

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala Ing. Vítovi Chlebovskému, Ph. D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti SCA Hygiene Products Slovakia, s.r.o., jmenovitě manažerce HR společnosti paní Ľubici Hargašové za ochotu a poskytnutí potřebných informací. V poslední řadě děkuji rodičům za podporu, kterou mi poskytovali v průběhu celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 Teoretická východiska práce.....	13
1.1 Obecná charakteristika motivace	13
1.1.1 Motivace.....	13
1.1.2 Motiv.....	13
1.1.3 Stimulace a stimul.....	13
1.1.4 Základní zdroje motivace	14
1.1.5 Fungování motivace	15
1.1.6 Pracovní motivace.....	15
1.2 Teorie motivace.....	16
1.2.1 Teorie zaměřená na poznání motivačních příčin	17
1.2.1.1 Teorie hierarchie potřeb	17
1.2.1.2 Teorie tří kategorií potřeb.....	18
1.2.1.3 Teorie potřeby dosáhnout úspěchu.....	18
1.2.1.4 Herzbergerův dvoufaktorový model	19
1.2.2 Teorie zaměřená na průběh motivačního procesu.....	20
1.2.2.1 Teorie očekávání.....	20
1.2.2.2 Rozšířený model teorie očekávání	20
1.2.2.3 Teorie spravedlivé odměny.....	20
1.2.2.4 Teorie zesílených vjemů.....	21
1.3 Motivační nástroje.....	21
1.3.1 Ocenění práce	22
1.3.2 Podmínky práce	23
1.3.3 Práce.....	24
1.4 Marketingové prostředí / Analýza podniku.....	25
1.4.1 Analýza interních faktorů.....	25
1.4.2 Externí analýza	25
1.4.2.1 Analýza obecného okolí podniku.....	25
1.4.3 SWOT analýza.....	27

1.5	Marketingový výzkum	27
1.5.1	Typy marketingového výzkumu	28
1.5.2	Základní metody sběru primárních dat.....	29
1.5.2.1	Dotazování.....	29
1.5.2.2	Pozorování.....	30
1.5.2.3	Experiment	30
2	Analýza současného stavu.....	31
2.1	Základní údaje společnosti.....	31
2.2	Poslání, vize a základní hodnoty	32
2.3	Předmět podnikání – výrobní sortiment.....	33
2.4	Výrobní proces	34
2.5	Analýza prostředí/podniku	34
2.5.1	Analýza externích faktorů	34
2.5.2	Analýza interních faktorů.....	38
2.6	Analýza existujících šetření (z roku 2011, 2013) ve vybraných oblastech.....	44
2.7	Vlastní dotazníkové šetření pro ověření výsledků stávajících šetření	47
2.7.1	Celkové vyhodnocení vlastního šetření.....	59
2.8	SWOT analýza	60
3	Vlastní návrhy řešení	62
3.1	Profesní a osobní rozvoj.....	63
3.1.1	Zvýšení kvalifikace a vzdělání zaměstnanců.....	63
3.1.1.1	Odborná kvalifikace	63
3.1.1.2	Jednodenní workshopy	63
3.1.1.3	Kurzy.....	65
3.1.2	Zlepšení pracovních vztahů a interní komunikace.....	67
3.1.3	Zvýšení osobní angažovanosti a loajality zaměstnanců	70
3.2	Pracovní prostředí	71
3.2.1	Zlepšení estetického vzhledu denních místností.....	71
3.3	Časový harmonogram realizace návrhů	72
3.4	Finanční odhad realizace návrhů.....	74
	ZÁVĚR	75

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
SEZNAM OBRÁZKŮ	79
SEZNAM GRAFŮ	79
SEZNAM TABULEK.....	79
SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

V současné době každý dobrý podnik klade velký důraz na motivaci pracovníků, protože spokojení zaměstnanci jsou klíčem úspěšnosti společnosti. Motivovaní pracovníci přispívají ke zlepšení výkonu podniku a dosažení stanovených cílů společnosti. Proto na dnešním globalizovaném trhu správně motivovaná pracovní síla představuje důležitý potenciál udržet konkurenceschopnost podniků na trhu.

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku motivace zaměstnanců. Práce se zabývá zjištěním a zhodnocením motivačního procesu ve vybrané výrobní společnosti SCA Hygiene Products Slovakia, s.r.o. Společnost se zabývá výrobou a distribucí produktů intimní hygieny a také distribucí výrobků vyráběných ostatními dceřinými společnostmi SCA na celém světě.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí.

První, teoretická kapitola je věnována obecné charakteristice motivaci zaměstnanců, vysvětlení základním pojmům a porovnání pracovních motivačních teorií.

Druhá část charakterizuje společnost, její organizační strukturou, způsob řízení, výrobní programem, silné a slabé stránky společnosti a popisuje s jakými příležitostmi a hrozbami se tato společnost potýká. Popisuje její současnou motivační strategii a analyzuje současný stav a trendy na základě předchozího šetření v minulosti.

Poslední část je zaměřena na vypracování dotazníku a na zlepšení motivačního systému, obsahuje návrhy různých opatření vypracovaných na základě dotazníkového šetření.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Samotná problematika motivace je v současné době klíčovým prvkem v oblasti řízení lidských zdrojů. Průmysl sice směřuje čím dál k větší automatizaci, ale lidský faktor jako takový je pořád nenahraditelný. Ve srovnání s jinými výrobními faktory představuje lidský kapitál možnosti, které při správné motivaci a stimulaci mohou ve velké míře ovlivnit efektivitu a úspěšnost podniku. Motivovaní pracovníci představují dlouhodobý potenciál a pevný základ pro dosahování podnikových cílů, protože se vyznačují vyšší kvalitou a produktivitou práce. Motivovaní a spokojení zaměstnanci by měli být proto cílem každé společnosti, která chce uspět a získat konkurenční výhodu na dnešním globalizovaném trhu.

Hlavním cílem bakalářské práce je připravit návrh na zlepšení motivovanosti zaměstnanců. Zpracovat náměty pro vedení společnosti, které by sloužili pro zvýšení spokojenosti a výkonnosti pracovníků.

Dílčím cílem práce je provést rešerše současných trendů a metod hodnocení motivace pracovníků ve výrobní společnosti. Vysvětlit základní pojmy problematiky motivace a porovnat jednotlivé teorie motivace.

Dalším dílčím cílem je seznámit se se společností SCA Hygiene Products Slovakia, s.r.o., její organizační strukturou, způsobem řízení, výrobním programem, silnými a slabými stránkami společnosti a popsat s jakými příležitostmi a hrozbami se tato společnost potýká. Zjistit jaké metody používá společnost pro zjištění spokojenosti a motivovanosti pracovníků, jaký má motivační program a jaké nástroje vedení uplatňuje pro zvýšení angažovanosti pracovníků pro dosažení cílů společnosti.

Pomocí dotazníkového šetření zjistit úroveň spokojenosti a motivovanosti pracovníků v jednotlivých oblastech, které jsou pro úspěšnost společnosti klíčové. Úroveň spokojenosti a motivovanosti pracovníků v jednotlivých oblastech porovnat s podobným hodnocením v minulosti. Zpracovat východiska pro přípravu motivačního plánu a navrhnout konkrétní opatření v některých oblastech.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Obecná charakteristika motivace

1.1.1 Motivace

Samotný pojem motivace má latinský původ a je odvozený ze slova *movare*, což v překladu znamená hýbat se, pohybovat se. Zahrnuje a označuje všechno, co vyvolává určitou aktivitu nebo určité chování se člověka. Motivace je důležitá a složitá problematika, kterou se zabývají psychologové již několik desetiletí a zkoumají příčiny, které vyvolávají samotnou aktivitu, neboli hledají důvody, proč se aktivita mění (Bajžíková a kol., 2004).

Bedrnová a Nový (2007) uvádí, že v problematice motivace můžeme také určit stěžejní body, kterými jsou motiv a stimul.

1.1.2 Motiv

Motiv neboli popud, pohnutek je jistá interní psychická síla. Samotný pojem může být určen také jako psychologická příčina neboli důvod chování nebo jednání člověka. Účelem motivu je získat určitý psychologický stav, pocit nasycení ve formě interního uspokojení. Kromě cílových motivů poznáme také instrumentální, u kterých nelze snadno určit cílový psychologický stav, např. záliba o hudbu (Bedrnová, Nový, 2007).

Na člověka obvykle má vliv současně více motivů, ne jenom jeden. Jestli je orientace pohnutku shodná nebo podobná, tak se navzájem upevňují, a tím přispívají vzniku a samotnému chodu motivované činnosti. Na druhou stranu jestli jsou popudy v rozporu, mohou motivovanou činnost zeslabit, narušit nebo i znemožnit (Bedrnová, Nový, 2007).

1.1.3 Stimulace a stimul

Interní vliv na psychiku člověka, stimulace, vyvolává určité změny v jeho činnostech pomocí změny psychických procesů, hlavně pomocí změny jeho motivace. Stimulaci lze také definovat jako psychický vliv na jedince zvnějšku (Bedrnová, Nový, 2007).

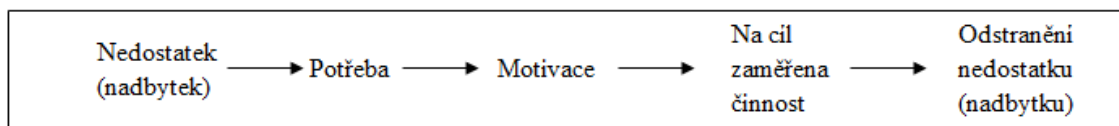
Stimul představuje jakýkoliv podnět, který způsobuje určitou změnu v motivaci člověka (Bedrnová, Nový, 2007).

1.1.4 Základní zdroje motivace

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 365).

Základní zdroje motivace jsou následující:

- **Potřeby** – jsou pocity nedostatku, jisté pociťované napětí, které aktivizuje jedince, aby se tohoto pocitu zbavil. Samotný proces odstranění nedostatků je znázorněn na obr. 1.



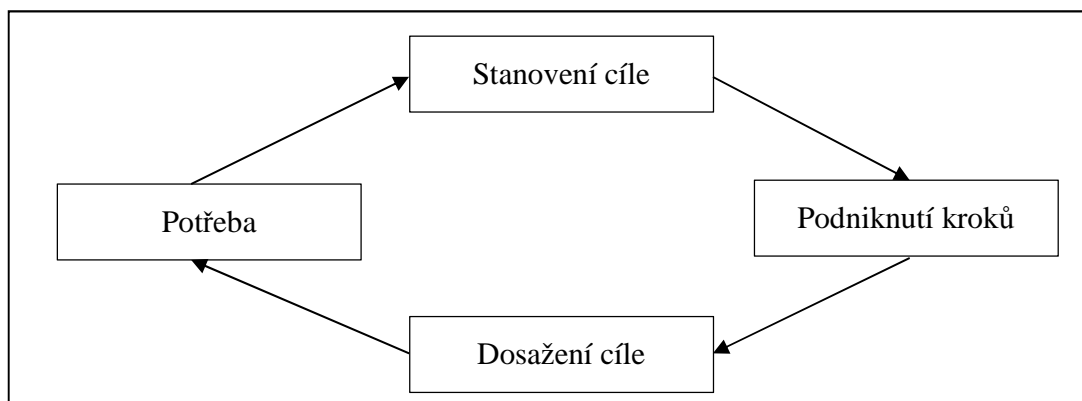
Obr. 1 - Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti
(Zdroj: Bedrnová, Nový, 2007, s. 366)

- **Návyky** – činnosti, které se pravidelně nebo často opakují, automatizují se za určitých okolností.
- **Zájmy** – jsou zvláštními druhy motivu, které člověka aktivizují k vykonání jisté činnosti.
- **Hodnoty a hodnotové orientace** – hodnoty můžou být chápány jako skutečnosti, se kterými se člověk potýká neustále v průběhu jeho života a ke kterým přiřazuje určitý význam, důležitost. Hodnotová orientace je třídění hodnot do skupin podle jejich významnosti, některé hodnoty jsou pro jedince cennější, některé méně cenné.
- **Ideály** – pozitivně hodnocený důležitý cíl jedince, který se snaží dosáhnout (Bedrnová, Nový, 2007).

1.1.5 Fungování motivace

Neuspokojené potřeby podněcují motivaci, a tím vznikne touha domoci se něčeho nebo něco získat. Dalším krokem v tomto procesu je zvolení cílů, o kterých předpokládáme, že splní očekávání, utiší potřeby a přání. Poté stanovíme způsob, kterým bychom se měli dostat k stanoveným cílům. Jestliže se dostaneme k stanovenému cíli, je velká pravděpodobnost, že v budoucnosti v případě podobné potřeby se samotný proces zopakuje. Pokud se potřeba neuspokojí, pravděpodobnost zopakování je nižší (Armstrong, 2007).

Samotný proces fungování je znázorněn na obr. 2.



Obr. 2 - Proces motivace
(Zdroj: Armstrong, 2007, s. 220)

1.1.6 Pracovní motivace

Motivem každého jednotlivce při práci může být něco jiného. Jsou lidi, pro které jsou jedinou motivací peníze, pro některé pak práce dává pocit důležitosti neboli uspokojení a jsou i takoví, pro které je práce v dobrém kolektivu tím nejdůležitějším faktorem pro pocit spokojenosti. Motivace a chování člověka jsou pevně spojené, představují určitou sílu a směr jak se chovat. V práci k motivaci jednotlivce dochází za předpokladu, že dosáhne určitý vytýčený cíl nebo odměnu, která uspokojí jeho individuální potřeby (Bajžíková a kol., 2004).

Pracovní motivace může být vyvolána dvěma způsoby. V prvním případě je člověk motivován sám sebou a to tím, že chce dosáhnout určité cíle a uspokojit svoje potřeby prostřednictvím práce, kterou úmyslně hledá, nachází a pak vykonává. Druhý způsob motivování člověka v práci je pomocí managementu organizace ve formě odměn, pochval, povýšení, atd. Tyto dvě způsoby, pomocí kterých může být člověk motivován, lze rozdělit do dvou skupin:

- **Vnitřní motivace** – je ovlivněná faktory, které vznikají v samotném jedinci, za účelem jistého způsobu chování nebo vydáním se jistým směrem. Tvořící články těchto faktorů jsou odpovědnost, volnost, konání, příležitost využívat schopnosti, atd.
- **Vnější motivace** – jako motivace, působí na jedince vnější podněty, např. odměna, pochvala, povýšení ale také trest a kritika.

Vnitřní motivátory, jelikož jsou vytvářeny samotným jedincem, působí obvykle dlouhodoběji a mají hlubší účinek, protože nejsou vnucené z vnějšího prostředí (Armstrong, 2007).

1.2 Teorie motivace

Motivační teorie na základě psychologicko-sociálních přístupů se kategorizují do dvou hlavních skupin (existují i jiná rozdělení):

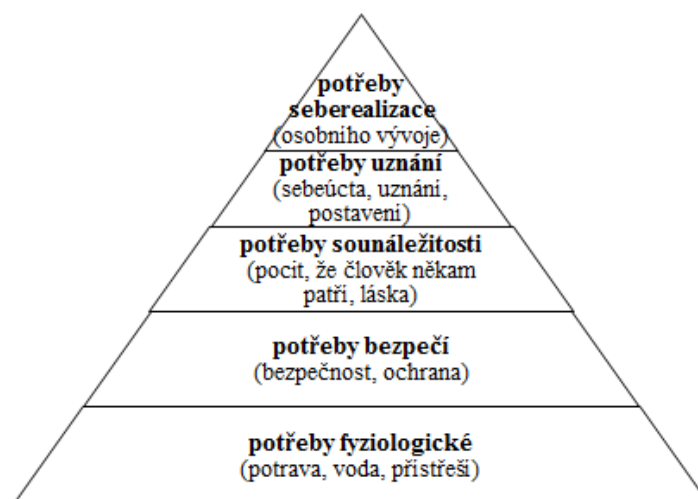
- teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (obsahové), zejména:
 - teorie hierarchie potřeb,
 - teorie tří kategorií potřeb,
 - teorie potřeby dosáhnout úspěchu,
 - teorie dvou faktorů
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (procesní), hlavně:
 - teorie očekávání,
 - rozšířený model teorie očekávání,

- teorie spravedlivé odměny,
- teorie zesílených vjemů (Blažek, 2011).

1.2.1 Teorie zaměřená na poznání motivačních příčin

1.2.1.1 Teorie hierarchie potřeb

Tvůrcem myšlenky byl Abraham Maslow (1954), který sestavil jednu z nejpoužívanějších motivačních teorií. Teorie vznikla z poznání, že hybnou silou motivace člověka jsou právě jeho potřeby, které ho motivují dosáhnout jistý cíl, aby se dostal k žádoucímu výsledku. Poznání těchto potřeb způsobí napětí, které ho podněcuje k činnosti, aby utišil své touhy a přání. Dle Maslowa existuje 5 hierarchicky uspořádaných psychologických skupin potřeb (Armstrong, 2007).



Obr. 3 - Maslowova koncepce hierarchie potřeb

(Zdroj: Kotler, Keller, 2007, s. 223)

Maslowova teorie motivace vychází z předpokladu, že všechny tyto potřeby se u jedince vyskytují stále. Po uspokojení nižších potřeb do jisté míry se mohou uspokojit potřeby vyšší. Nižší potřeby avšak stále existují, nikdy se zcela nevytratí. Maslow tvrdí, že „*člověk je živočich s přáními*“ a *pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování*“. Dominantnější skupiny, jako je uznání a seberealizace, dávají motivaci nejintenzivnější stimul, protože z její uspokojenosti

intenzita narůstá. První čtyři skupiny jsou označovány jako uspokojitelné, ale potřeba seberealizace je neutišitelná (Blažek, 2011; Armstrong, 2007, s. 224).

1.2.1.2 Teorie tří kategorií potřeb

Clayton P. Alderfer publikoval tuto teorii v roce 1972, která vychází z Maslowovy hierarchie potřeb. Autor redukoval Maslowovy potřeby do tří kategorií, což jsou:

- **existence:** E - Existence,
- sociální **vztahy** k pracovnímu okolí: R - Relatedness,
- další osobní, resp. profesní a kvalifikační **rozvoj:** G - Growth (Blažek, 2011).

„Platí, že aktualizace potřeb zajištění sociálních vztahů (R) a potřeb zajištění dalšího rozvoje (G) se dostavuje až poté, kdy jsou uspokojeny potřeby nižší, tj. potřeby zajištění existence (E)“. Samozřejmě potřeby sociálních vztahů a potřeby dalšího rozvoje lze nahradit, zaměnit. Jestli jedna z těchto potřeb není dostatečně uspokojována, roste naléhavost druhé (Blažek, 2011, s. 163).

1.2.1.3 Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

McClellandova koncepce, publikovaná v roce 1961, úzce navazující na Maslowovu hierarchickou teorii, se nejvíce prosadila při využití u vedoucích pracovníků. **Potřeba sounáležitosti** se těsně shoduje s třetí skupinou Maslowovy hierarchie, je to vlastně potřeba mít v práci součinné dobré vztahy. Největší význam získává v týmové práci anebo v případech, kdy úspěch závisí na jednání s partnery. **Potřeba moci** koresponduje se čtvrtým stupněm Maslowovy hierarchie, je spojena s úsilím prosadit se a získat vlivnou pozici. Tato potřeba je charakteristickou vlastností manažerů, kteří se neustále usilují získat pozici nadřazenosti, dominantnosti. **Potřeba úspěšného uplatnění** je v souladu s pátou skupinou Maslowovy hierarchie. Je charakteristické pro lidi, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci, a potřeba úspěchu je vede ke stanovení náročných úkolů (Blažek, 2007).

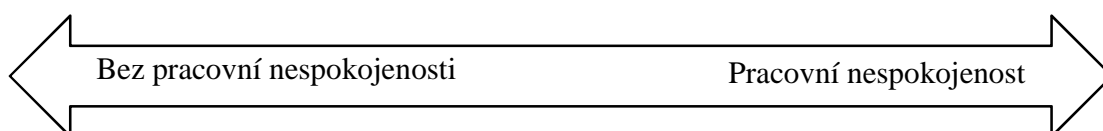
1.2.1.4 Herzbergerův dvoufaktorový model

Může být také nazván jako motivačně hygienická teorie, která buduje na tom, že jedinec má 2 druhy protikladných potřeb:

- subhumánní, živočišná – vyhnutí se bolesti,
- lidská - kulturní potřeba psychického růstu (Bedrnová, Nový, 2007).

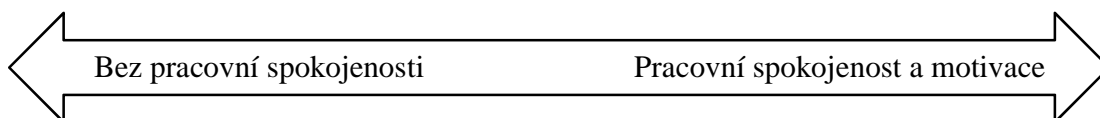
Tuto teorii vypracoval na základě výzkumu Frederick Herzberg, kdy zjistil, že na motivaci jedince v pracovním prostředí působí 2 různé skupiny faktorů (dissatisfactory a satisfactory).

Do první skupiny patří faktory vnější, hygienické neboli preventivní, které při přiměřeném pozitivním účinku nevyvolávají nespokojenost a na motivaci nemají výraznější vliv. Avšak jestli jsou tyto faktory v nepříznivém stavu, tak to může vést k výraznému pocitu pracovní nespokojenosti a také nemotivovanosti pracovníků. Do této skupiny lze zařadit odměňování, vedení a kontrolu, pracovní podmínky a administrativní postupy (Armstrong, 2007; Bedrnová, Nový, 2007).



Obr. 4 - Působení hygienických faktorů
(Zdroj: Bedrnová, Nový, 2007, s. 385)

Do druhé skupiny faktorů zahrnujeme faktory vnitřní tzv. motivátory (např.: pocit dosažení výsledků, uznání, práce samostatná, zodpovědnost, služební postup, osobní růst), které v nežádoucím stavu vyvolávají nespokojenost a mají významný demotivační účinek pro vykonávanou činnost. Pracovní spokojenost a motivaci k práci lze dosáhnout v případě, že motivátory jsou v příznivém stavu (Armstrong, 2007; Bedrnová, Nový, 2007).



Obr. 5 - Působení motivátorů
(Zdroj: Bedrnová, Nový, 2007, s. 386)

1.2.2 Teorie zaměřená na průběh motivačního procesu

1.2.2.1 Teorie očekávání

Autorem této teorie je Victor H. Vroom (1964), významný představitel pracovní motivace. Teorie expektance vychází z kognitivních motivačních teorií, které mají významné uplatnění při výkladu pracovního jednání resp. výkladu motivů, které k němu vedou. Vychází z poznatku, že *„lidé myslí, tj. řeší problémy, rozhodují se a v závislosti (i) na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 388).

Ústředními pojmy této teorie jsou expektance a valence. Expektance znamená očekávání nebo subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku. Valence vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle. Nástrojem pro dosažení cíle je pracovní činnost, činnost instrumentální (Bedrnová, Nový, 2007).

1.2.2.2 Rozšířený model teorie očekávání

Model byl publikován v roce 1968 autory Lyman W. Porter a Edward E. Lawler a vychází z expektační teorie. Rozšířený model je založen též na tom, že subjektivně vnímaná hodnota cíle, odměny a subjektivně vnímaná pravděpodobnost dosažení cíle vyvolá v jedinci tendenci k jeho dosažení. Avšak toto úsilí nemusí vést přímo k výkonu, protože musíme počítat i se schopnostmi daného jedince a také s jeho přístupem ke své práci (Blažek, 2011).

1.2.2.3 Teorie spravedlivé odměny

Nazývaná také jako teorie rovnováhy, jehož tvůrcem je John S. Adams (1965). Podstatou teorie je hodnocení spravedlivého poměru mezi tím, co pracovník do práce vložil a tím, co za to získal a srovnávání tohoto poměru s jinými pracovníky (Blažek, 2011).

Jestli vklad a zisk z práce není v rovnováze, resp. není rovnováha v interindividuálním srovnání, rozpor zpravidla vyvolá v jedinci tendenci danou nespravedlnost, nerovnovážnost odstranit (Blažek, 2011).

1.2.2.4 Teorie zesílených vjemů

Teorie publikovaná v roce 1969 byla vytvořena Fredericem Skinnerem. Teorie zesílených vjemů je založena na tom, že chování jedince jsou situačně podmíněné (naučené) zvyky. „Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace, když ty reakce, které jsou z hlediska organizace žádoucí, jsou systematicky upevňovány, ostatní jsou ponechávány nepevně nebo jsou trestány. Dřívější zkušenosti ve významné míře ovlivňují reakce člověka v obdobných situacích v současnosti, resp. v budoucnosti“ (Blažek, 2011, s. 166).

Reakce vedoucího na jednotlivé situace mohou být trojaké:

- vytvoření dojmu pozitivní nebo negativní zkušenosti – pozitivní motivace jedince pomocí např. odměn, negativní motivace jedince postihem,
- utlumení nežádoucí činnosti zaměstnance – pomocí lhostejnosti nebo ignorování ze strany nadřízeného,
- bezprostřední trestání (Blažek, 2011).

Velký důraz je kladen na důslednost vedoucího, který ve stejné nebo podobné situaci v každém případě by měl jednat stejným způsobem (Blažek, 2011).

1.3 Motivační nástroje

Motivační nástroje jsou pomůckou pro manažera, aby mohl své zaměstnance správně motivovat k práci, zásada přitom je také v efektivitě aby nadřízený byl schopen vyvolat co nejvyšší motivační sílu za co nejnížší možné vynaložené náklady. Nejideálnější stav by nastal, kdyby lidi byly ochotni pracovat zadarmo, ale z teorie a praxe je známé, že tato představa je nereálná (okrem dobrovolné práce). Aby v podniku bylo možné dosáhnout efektivní motivaci, velký důraz se musí klást na vhodnou kombinaci disponibilních motivačních nástrojů, u kterých nemůžeme zapomenout ani na teoretické zásady, na

aktuální situaci v podniku a dále na interní motivační strukturu spolupracovníků (Blažek, 2011).

Blažek člení motivační nástroje do tří hlavních skupin, což jsou následující:

- ocenění práce,
- podmínky práce,
- práce samostatná.

1.3.1 Ocenění práce

Jedinci vykonávají určité činnosti proto, aby jejich práce měla jistý výsledek, získání očekávaného výsledku je pro ně vlastně ocenění vynaloženého pracovního výkonu. Motivací jedince k vykonání práce v zaměstnání je možnost získat to, co potřebuje. Hlavním motivačním nástrojem tedy v případě zaměstnaneckého poměru jsou **různé složky a formy platu** (základní plat, odměny, bonusy,...). Pro člověka má plat instrumentální hodnotu, protože pomocí platu je schopen si pořídit výrobky nebo služby, které potřebuje nebo po kterých touží. Nejsou to jen základní fyziologické potřeby, jak je uvádí Maslow, ale spadají sem i potřeby vyšších kategorií. Pro utišení potřeby bezpečnosti je možné za peníze zakoupit různá bezpečnostní, technická zařízení anebo uhradit pojištění, dále k potřebě sounáležitosti je to cesta jak rozšířit získání společenských kontaktů. Potřeba úcty může být také posílena tímto prostředkem, např. příspěvky na různé dobročinné účely mohou zvýšit sebeúctu. K potřebě seberealizace je to též jedna z možností, za plat si jedinec může pořídit rozličné výrobky nebo služby. Ale samotný plat může také uspokojit potřeby úcty a seberealizace ve vyšších platových kategoriích (Blažek, 2011).

Plat však není jediný způsob jak ocenit práci zaměstnanců, další možnosti jsou **nepeněžní odměny**. Sem patří i zaměstnanecké výhody, které jsou shrnuty níže. Do této skupiny lze zahrnout i **morální ocenění**, které může mít formu oficiální a neoficiální. Kým oficiální formy jsou na základě stanovených pravidel a musí být organizačně připravovány, neoficiální morální ocenění jsou otázkou stylu vedení (Blažek, 2011).

1.3.2 Podmínky práce

Pro motivaci zaměstnance jsou podmínky práce, za nichž je pracovní výkon vynaložen, velmi důležité. Tyto podmínky můžeme dělit na dvě skupiny:

- materiální,
- společenské (Blažek, 2011).

Materiální podmínky jsou především podmínky klimatické, bezprostřední technické vybavení (jako např. i služební auto, mobilní telefon, počítač), vybavení pracoviště potřebným zařízením, strojem, atd. a také uspořádání pracoviště z prostorového i estetického hlediska. **Společenské podmínky** jsou veškeré mezilidské vztahy v pracovním prostředí, vztahy s kolegy, v celé organizaci a také vztahy s osobami mimo organizace, se kterými je jedinec během vykonávání své práce v kontaktu (Blažek, 2011).

Vhodné pracovní podmínky mohou také uspokojit Maslowovu hierarchii potřeb a to ve všech jeho stupních. Potřeba fyziologická, bezpečnosti, sounáležitosti, úcty a také seberealizace může být utištěna správně vytvořenými pracovními podmínkami. I když zabezpečení kvalitních podmínek může být z finančního hlediska náročné, avšak u podmínek společenských tomu tak není. Dobře vytvořený kolektiv a dobré mezilidské vztahy podporují tvůrčí myšlení a z hlediska motivace jsou nepostrádatelné (Blažek, 2011).

Do této kategorie motivačních nástrojů lze také zařadit i **zaměstnanecké výhody**, neboli **benefity**, které mají vliv nejen na spokojenost a oddanost zaměstnanců, ale také na jejich práci a pracovní výkon. Patří sem různé služby, které mají kladný vliv na prostou reprodukci pracovní síly, například stravování, nebo benefity z oblasti zdraví, kultury, rekreace a sportu. Tajemství pozitivního vlivu zaměstnaneckých výhod leží v jejich adresnosti, jsou to dárky, které mohou mít o hodně větší hodnotu pro obdržitele, než kdyby stejnou částku dostali ve formě peněžní. Výhody tudíž mohou být právě to, po čem zaměstnanec právě touží. Negativní nebo neefektivní vliv může vyvolat v případě, když obdarovaný obdrží to, co nechce. V současnosti se proto využívá tzv. **kafeteria systém**

(systém samoobsluhy), pomocí čeho si zaměstnanci mohou vybírat ze široké nabídky služeb do výše finančního limitu (Blažek, 2011).

1.3.3 Práce

Práce, která zaměstnance baví a má při tom pocit, že je i užitečná nebo má morální povinnost ji vykonávat, má na něho velmi pozitivní motivační vliv. Také lze říct, že tvůrčí práce nebo práce, kde jedinec má samostatnost a nese odpovědnost za svůj výkon, kde má možnost se projevit, uplatnit svoje schopnosti, má velký motivační náboj. Vykonávaná práce je tedy prostředkem, který uspokojuje jeho nejvyšší potřeby (Blažek, 2011).

Pro zvýšení motivace v práci, její rozšíření a obohacení vznikly **Motivační programy ke zlepšení pracovního života** (tzv. QWL Programs). Tyto programy slouží pro posílení motivačního účinku a odstranění monotónnosti. Cílem **rozšiřování práce** je zpestření vykonávané činnosti a despecializace. Pracovníci na výrobních linkách dostávají více úkolů a také se tam realizuje rotace pracovníků po více pracovištích. Pro dosažení pocitu výzvy a úspěchu slouží **obohacení práce**, což je možné dosáhnout kolektivní spoluprací, kdy má zaměstnanec větší volnost při určování postupu práce. Při obohacení práce je důležité zajistit, aby zaměstnanec přesně věděl, jaký výstup je od něho očekáván, jaký je podíl jeho práce na konečném výrobku, jaké jsou cíle organizace, její vize a poslání a také to, proč je jeho práce užitečná. Zaměstnanci dostávají zpětnou reakci, mají možnost svůj výkon hodnotit i sami, jsou zapojeni do analýz a změn týkajících se svého pracovního prostředí. Podnik by měl být postaven tak, aby našel optimální hodnotu pro zpestření a obohacení práce zaměstnanců, jelikož ta je individuální pro každého pracovníka a je závislá na konkrétní situaci. „*Pro docílení efektivní motivace je třeba, aby proporce mezi motivačními nástroji byla vyvážená*“ (Blažek, 2011, s. 172).

1.4 Marketingové prostředí / Analýza podniku

1.4.1 Analýza interních faktorů

Podnik je ve větší nebo menší míře závislý na vnitřním prostředí, ale důležité je, že je sám schopen tyto faktory ovlivňovat. Na identifikaci vnitřních vlivů slouží analýza 7S od firmy McKinsey (Holá, 2011).

Model se skládá ze sedmy aspektů:

- **S – strategie** – určení hlavního (dlouhodobého) cíle společnosti a také neoptimálnější cesty, která vede k dosažení tohoto cíle.
- **S – struktura** – organizační uspořádání (jak obsahová, tak i funkční náplň).
- **S – systémy řízení** – zahrnuje veškeré procesy, které jsou řízené systémově (procesy mají jasně definované vlastníky, vstupy, výstupy, používané prostředky a metody).
- **S – styl manažerské práce** – představuje kulturu, hlavní principy řízení a vedení lidí v organizaci, dále také formální a neformální vztahy mezi kolegy, mezi nad- a podřízenými.
- **S – spolupracovníci** – tento aspekt zahrnuje všechny zaměstnance, kvalifikační strukturu pracovníků, vztahy ve společnosti, motivaci, pracovní chování zaměstnanců a stabilitu.
- **S – schopnosti** – kvalifikační odbornost, struktura, limity a potenciál pro společnost.
- **S – sdílené hodnoty** – jsou to principy, které pomáhají při dosažení cílů společnosti, dále sem zahrnujeme vztahy k partnerům a vztah organizace ke světu okolo (Holá, 2011).

1.4.2 Externí analýza

1.4.2.1 Analýza obecného okolí podniku

SLEPTE analýza slouží pro analýzu externího prostředí a zkoumá, jaký mají jednotlivé oblasti vliv na podnik. Podnik může ovlivňovat své okolí jen v omezené míře, ale vnější

prostředí má silný vliv na činnost podniku. Tato analýza slouží především na identifikaci vlivů působících na podnik, jejich hodnocení a zvolení těch významných. Dále se snaží odhadnout trendy a intenzitu působení jednotlivých vlivů v časovém horizontu.

Je složena ze šesti faktorů:

- **S** – sociální faktory,
- **L** – legislativní faktory,
- **E** – ekonomické faktory,
- **P** – politické faktory,
- **T** – technologické faktory
- **E** – ekologické faktory (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Metoda vychází z analýzy PEST, kde se zkoumá externí vliv základních oblastí, které jsou následující:

Tab. 1 - Charakteristika principu PEST

Politicko-právní aspekty	Právní úprava monopolů, daňová politika, zahraniční politika, politika zaměstnanosti, stabilita politických poměrů.
Ekonomické aspekty	Vývoj hospodářských ukazatelů, změny úrokové míry, nezaměstnanost, míra inflace, příjmy, ceny energie.
Sociálně demografické a kulturní aspekty	Demografický profil, struktura příjmů, životní styl, využívání volného času, vzdělanost, kultura, náboženství.
Technologické a ekologické aspekty	Právní úprava životního prostředí, podpora výzkumu, transfer technologií, stav životnosti výrobních prostředků.

(Zdroj: Tomek, Vávrová, 2007, s. 78)

1.4.3 SWOT analýza

Výsledek analýzy marketingového prostředí je možné znázornit pomocí analýzy SWOT, která zahrnuje poznatky získané jak z makroprostředí, tak i z mikroprostředí. Pomocí této analýzy je možné vyhodnotit silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby, se kterými se daný podnik potýká (Kotler, Keller, 2007).

Zkratka SWOT vznikla spojením počátečních písmen slov:

- **S** - strenghts (silné stránky),
- **W** - weaknesses (slabé stránky),
- **O** - opportunities (příležitosti),
- **T** - threads (hrozby).

Silné a slabé stránky vyplývají z interního prostředí podniku, týkají se zejména zdrojů podniku, jejich využití a plnění cílů podniku. Příležitosti a hrozby se týkají externího prostředí, které na podnik má vliv (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Schématické znázornění analýzy:

Tab. 2 - Kvadranty SWOT analýzy

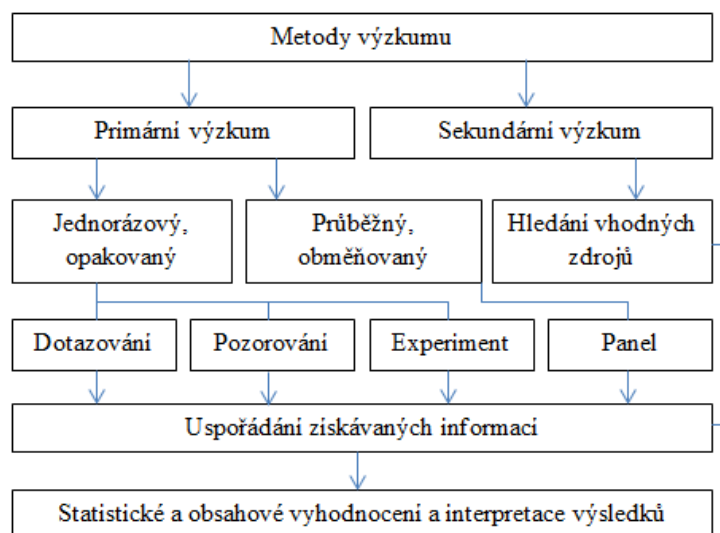
Silné stránky (Strengths) +	Slabé stránky (Weaknesses) -
.....
Příležitosti (Opportunities) +	Hrozby (Threats) -
.....

(Zdroj: Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 46)

1.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum slouží pro sběr informací, které jsou důležité pro úspěšnost podniku. K potřebným vstupním údajům se můžeme dostat primárním nebo sekundárním výzkumem. Získání informací primárním výzkumem je možné pomocí specifických metod u určených subjektů. Informace získané sekundárním výzkumem je aplikování údajů, které byly

sesbírané za jiným účelem. Výstupy z marketingového výzkumu tvoří významnou součást při stanovení celopodnikové strategie (Tomek, Vávrová, 2007).



Obr. 6 - Metody marketingového výzkumu
(Zdroj: Tomek, Vávrová, 2007, s. 44)

1.5.1 Typy marketingového výzkumu

Marketingový výzkum lze dělit na kvantitativní a kvalitativní.

Kvantitativní výzkum pátrá data o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Hledá odpovědi na otázku: Kolik? Cílem této metody je získání měřitelných číselných dat. Pro zajištění spolehlivosti údajů je potřeba pracovat s většími soubory respondentů. Data je možné získat pomocí dotazování, pozorování nebo analýzou sekundárních dat.

Kvalitativní výzkum hledá odpovědi na otázky: proč něco proběhlo, proč se něco děje, jakým způsobem něco funguje. Základem je psychologická analýza, která zkoumá motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. Nejčastěji používané metody jsou: individuální hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory a projektivní techniky.

Oba metody jsou rovnocenné a v praxi se vybírá ten přístup, který je pro danou situaci, pro daný problém a cíl šetření vhodnější. V některých případech se volí kombinace obou (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

1.5.2 Základní metody sběru primárních dat

Pro sběr primárních dat v současné době má marketingový výzkum přístupných spousta metod, technik a nástrojů. Mezi nejpoužívanější metody sběru primárních dat patří dotazování, pozorování a experiment (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

1.5.2.1 Dotazování

V současné době je tato metoda považována za nejvýznamnější, může být založena na přímém nebo zprostředkovaném kontaktu mezi dotazujícím a respondentem. Forma dotazování může být osobní, telefonická, písemná, online nebo kombinovaná, jehož základem v každém případě jsou předem zformulované otázky (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Písemné dotazování

Tato metoda je provedena pomocí dotazníku nebo ankety. Anketa je vhodná pro prvotní představení se a oslovení veřejnosti. U dotazníku je velmi důležité, aby byl formulován správně, aby získané údaje odpovídaly potřebám a cílům výzkumu, totiž špatně formulovaný dotazník může negativně ovlivnit výzkum. Dotazník by měl vyhovovat třem hlavním požadavkům:

- účelově technický požadavek - otázky by měly být formulovány a sestaveny tak, aby dotazovaný co nejpřesněji odpovídal na to, co nás zajímá,
- psychologický požadavek - vytvořit takové podmínky, aby se dotazovanému tento úkol zdál snadný, příjemný, žádoucí a chtěný. Respondent bude pak odpovídat stručně a pravdivě,

- požadavek srozumitelnosti – respondent musí porozumět všem otázkám, musí vědět, co po něm chceme a jak má při vyplňování dotazníku postupovat (Foret, 2008, s. 43).

Osobní dotazování (face to face)

Rozhovor neboli interview mezi tazatelem a respondentem, kde jsou otázky předem dané. Metoda poskytuje přímou zpětnou vazbu, je však finančně, časově i organizačně náročnější než písemné dotazování (Foret, 2008; Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Telefonické dotazování

Operativní podoba osobního dotazování, rychlá a finančně méně náročná metoda, která zabezpečuje anonymitu respondentovi, který může poskytnout upřímnější a otevřenější odpovědi. Využívá se hlavně při bleskových průzkumech (Foret, 2008).

Online dotazování

Údaje se zjišťují pomocí elektronické pošty nebo webových stránek. Finanční i časová náročnost je nižší než u předchozích typů. Zpracování údajů je jednodušší, díky elektronické podobě získaných dat (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

1.5.2.2 Pozorování

Je to nepřímý nástroj pro sběr dat, používá se hlavně v kombinaci s jinými metodami, např. s osobním dotazováním. Uskutečňuje se podle předem připraveného scénáře, jehož účelem je zabezpečit spolehlivost výsledků, hospodárný průběh pozorování a zabránit možným zkreslením (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

1.5.2.3 Experiment

Pozoruje se výsledek působení testovaného prvku za daných podmínek (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

2	Analýza současného stavu.....	31
2.1	Základní údaje společnosti.....	31
2.2	Poslání, vize a základní hodnoty.....	32
2.3	Předmět podnikání – výrobní sortiment.....	33
2.4	Výrobní proces	34
2.5	Analýza prostředí/podniku	34
2.5.1	Analýza externích faktorů	34
2.5.2	Analýza interních faktorů.....	38
2.6	Analýza existujících šetření (z roku 2011, 2013) ve vybraných oblastech.....	44
2.7	Vlastní dotazníkové šetření pro ověření výsledků stávajících šetření	47
2.7.1	Celkové vyhodnocení vlastního šetření.....	59
2.8	SWOT analýza	60
3	Vlastní návrhy řešení	62
3.1	Profesní a osobní rozvoj.....	63
3.1.1	Zvýšení kvalifikace a vzdělání zaměstnanců.....	63
3.1.1.1	Odborná kvalifikace	63
3.1.1.2	Jednodenní workshopy	63
3.1.1.3	Kurzy.....	65
3.1.2	Zlepšení pracovních vztahů a interní komunikace.....	67
3.1.3	Zvýšení osobní angažovanosti a loajality zaměstnanců	70
3.2	Pracovní prostředí	71
3.2.1	Zlepšení estetického vzhledu denních místností.....	71
3.3	Časový harmonogram realizace návrhů	72
3.4	Finanční odhad realizace návrhů.....	74

ZÁVĚR

V mé bakalářské práci, která analyzuje kulturu motivace ve výrobní společnosti SCA Hygiene Products Slovakia, s.r.o. jsem se snažila o dosažení hlavního cíle, kterým bylo připravit návrhy pro zvýšení motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců a pro zvýšení jejich angažovanosti pro cíle společnosti.

V teoretické části jsem se snažila provést rešerši současných trendů a metod hodnocení motivace a porovnat jednotlivé motivační teorie, teda shrnout všechny potřebné informace pro vypracování ostatních částí.

V části analýza současného stavu jsou shrnuté informace o společnosti, dále výsledky analýz SLEPTE a 7S - silné a slabé stránky motivovanosti ve společnosti a také možné příležitosti a hrozby. Jako další metodu pro zjišťování informací jsem použila dotazníkové šetření. Jednak výsledky z předcházejícího šetření, které bylo provedeno externí firmou Eucusa a jednak šetření vlastní. Na základě výše uvedených analýz jsem shrnula silné a slabé stránky společnosti SCA Hygiene Products Slovakia, s.r.o.

V následující části, která obsahuje vlastní návrhy řešení, jsem se usilovala sepsat náměty pro vedení společnosti sloužící pro zvýšení spokojenosti a výkonnosti pracovníků. Tyto náměty se týkají hlavně profesního a osobního rozvoje a pracovního prostředí, zaměřují se především na zvýšení kvalifikace a vzdělání zaměstnanců, na zlepšení pracovních vztahů a interní komunikace, na zvýšení osobní angažovanosti a loajality zaměstnanců a na zlepšení estetického vzhledu pracovního prostředí. Ke konkrétním návrhům uvádím přibližný odhad finančních nákladů a také časový harmonogram realizace.

Pevně věřím, že tato bakalářská práce a v ní navrhovaná konkrétní opatření budou přínosem pro společnost SCA Hygiene Products Slovakia, s.r.o. a přispějí ke zlepšení motivovanosti pracovníků v pracovním prostředí uvedené společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAJZÍKOVÁ, Ľudmila a kol., 2004. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 80-223-1910-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3275-6.

BLOG BY ENCORE, 2014. Why, How, What: The 3 Keys to a Clear, Effective Message. *Encore.com* [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://blog.encorehq.com/3-keys-clear-effective-message-2/>

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2014. Communiqués de presse. *Confédération Suisse* [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/news/medienmitteilungen.html?pressID=9416>

EUCUSA, 2013. *SCA All Employee Survey Gemerská Hôrka*. Gemerská Hôrka: Eucusa.

EUROSTAT, 2014. Electricity prices for industrial consumers. *Eurostat* [online]. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?jsessionid=9ea7d07e30ee4b4f453fefb5450ca44d82beb9a8f330.e34OaN8Pc3mMc40Lc3aMaNyTaxmMe0?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=ten00114>

FORET, Miroslav, 2008. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1942-6.

HARGAŠOVÁ, Ľubica, 2014 (ústní sdělení). Manažerka HR, 400 Gemerská Hôrka. 27. března, 09:00.

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.

INCOMA GfK, 2013. Česko se v kupní síle propadá v evropském žebříčku. *Incoma GfK* [online]. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1270&lng=CZ&ctr=203>

KISKA, Andrej, 2014. První nezávislý prezident. *Andrej Kiska* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.andrejiskiska.sk/>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

MÁTĚ, Štefan, 2013 (ústní sdělení). Manažér kvality, 400 Gemerská Hôrka. 04. října., 11:00.

MINISTERSTVO SPRÁVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2014. Výpis z obchodního registra Okresného soudu Košice I. *Obchodný register SR* [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=52763&SID=4&P=0>

NAJDI SE, 2014. Význam barev. *Najdi se* [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://vyznam-barev.najdise.cz/zelena-barva>

SCA HYGIENE PRODUCTS SLOVAKIA, 2013. *Integrovaná příručka*. Gemerská Hôrka: SCA Slovakia Hygiene Products.

SVENSKA CELLULOSA AKTIEBOLAGET SCA, 2014. *Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA* [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.sca.com/>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2014. *Štatistický úrad Slovenskej Republiky* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/>

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-45-0.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....	14
Obr. 2 - Proces motivace.....	15
Obr. 3 - Maslowova koncepce hierarchie potřeb	17
Obr. 4 - Působení hygienických faktorů	19
Obr. 5 - Působení motivátorů.....	19
Obr. 6 - Metody marketingového výzkumu.....	28
Obr. 7 - Logo společnosti	31
Obr. 8 - Organizační struktura společnosti	41
Obr. 9 - Procesní řízení společnosti	42

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Výsledky vlastního šetření: Profesní rozvoj.....	50
Graf 2 - Výsledky vlastního šetření: Celková spolupráce v rámci SCA	51
Graf 3 - Výsledky vlastního šetření: Motivovanost pro dosažení cílů.....	53
Graf 4 - Výsledky vlastního šetření: Informovanost o změnách	54
Graf 5 - Výsledky vlastního šetření: Otevřenost a upřímnost kolegů.....	56
Graf 6 - Výsledky vlastního šetření: Důvěra vůči manažerovi svého nadřízeného.....	57
Graf 7 - Výsledky vlastního šetření: Zpětné vazby spokojenosti zákazníků s prací zaměstnanců.....	58

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Charakteristika principu PEST	26
Tab. 2 - Kvadranty SWOT analýzy	27
Tab. 3 - Míra evidované nezaměstnanosti v okrese Rožňava.....	35
Tab. 4 - Průměrná měsíční mzda	35

Tab. 5 - Analýza SLEPTE	37
Tab. 6 - Analýza 7S	43
Tab. 7 - Výsledky předešlých Celozaměstnaneckých průzkumů	45
Tab. 8 - Shrnutí výsledků Celozaměstnaneckého průzkumu	45
Tab. 9 - Výsledky vlastního šetření: Profesní rozvoj.....	49
Tab. 10 - Výsledky vlastního šetření: Celková spolupráce v rámci SCA.....	51
Tab. 11 – Výsledky vlastního šetření: Motivovanost pro dosažení cílů	52
Tab. 12 - Výsledky vlastního šetření: Informovanost o změnách	54
Tab. 13 - Výsledky vlastního šetření: Otevřenost a upřímnost kolegů.....	55
Tab. 14 - Výsledky vlastního šetření: Důvěra vůči manažerovi svého nadřízeného	57
Tab. 15 - Výsledky vlastního šetření: Zpětné vazby spokojenosti zákazníků s prací zaměstnanců.....	58
Tab. 16 - Analýza SWOT	60
Tab. 17 - Přehled aktivit a kurzů.....	66
Tab. 18 - Časový harmonogram realizace návrhů	73
Tab. 19 - Finanční odhad realizace návrhů.....	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Dotazník	I
----------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Dotazník

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dobrý den,

volám sa Eszter Badinová a som študentkou 3. ročníka bakalárskeho štúdia Vysokého učení technického v Brne. Týmto by som Vás chcela požiadať o vyplnenie dotazníka zameraného na spokojnosť zamestnancov a motiváciu v pracovnom prostredí. Poprosila by som Vás, aby ste si dôkladne prečítali každý výrok a označili krížikom prvú odpoveď, ktorá Vás napadne. Vyplnenie dotazníka Vám zaberie približne 5 až 10 minút.

Ďakujem za Váš čas a ochotu mi pomôcť.

Všetky údaje, ktoré uvediete, budú spracované hromadne a anonymne a budú slúžiť len ako podklad pre vypracovanie mojej bakalárskej práce.

Hodnotenie:

- 1 Rozhodne súhlasím
- 2 Súhlasím
- 3 Ani súhlas, ani nesúhlas
- 4 Nesúhlasím
- 5 Rozhodne nesúhlasím

Profesijný rozvoj (Professzionális fejlődés)	1	2	3	4	5
SCA mi poskytuje dobré príležitosti ku školeniu a vzdelávaniu. (Az SCA jó iskolázási és továbbképzési lehetőségeket kínál számomra.)					
V posledných 12 mesiacoch som absolvoval(a) školenie organizované SCA. (Az utolsó 12 hónapban részt vettem SCA által szervezett képzésen.)	áno	nie			
Ked' ste odpovedal(a) na predošlú otázku ANO: Ha IGEN-nel válaszolt az előző kérdésre:					
Celkovo vzato bolo toto školenie pre mňa užitočné. (Egészében véve az iskolázás hasznos volt számomra.)					
Pokiaľ ide o možnosť školenia v SCA, môj nadriadený ma aktívne povzbudzuje vo využívaní týchto príležitostí. (Ha SCA iskolázási lehetőségről van szó, a felettesem bátorít, hogy használjam ki a lehetőséget.)					
Pri svojej práci môžem využiť svoje schopnosti a zručnosti. (A munkámban ki tudom használni a készségeimet és képességeimet.)					

Celková spolupráca v rámci SCA (Együttműködés az SCA-ban)	1	2	3	4	5
Vo všeobecnosti sa dá povedať, že spoločnosť funguje dobre a je dobre riadená. (Általánosságban elmondható, hogy az SCA irányítása megfelelő és a cég jól működik.)					
V mojom oddelení sa mi dobre spolupracuje s kolegami i s vedením, formálne i neformálne vzťahy fungujú na dobrej úrovni. (A részlegemen jó a munkatársakkal és a vezetéssel való együttműködés, a formális és nem formális kapcsolatok is jól működnek.)					
Spolupráca a zdieľanie nápadov sú v celej SCA podporované. (Az együttműködést, az ötletek megosztását az egész SCA-ban támogatják.)					

Motivovanosť pre dosiahnutie cieľov (Motiváltság a célok eléréséhez)	1	2	3	4	5
SCA prejavuje starostlivosť a záujem o svojich zamestnancov. (Az SCA törődik és érdeklődik az alkalmazottai iránt.)					
Mám pocit, že nadriadený uprednostňuje pozitívne hodnotenie a uznanie pred negatívnym hodnotením. (Úgy érzem, hogy a felettesem a pozitív értékelést és elismerést fontosabbnak tartja a negatív értékelésnél.)					
Neexistujú významné bariéry, aby som svoju prácu nerobil(a) dobre. (Nincs semmi komolyabb akadály a annak, hogy a munkámat jól tudjam végezni.)					
Moja pracovná pozícia mi poskytuje príležitosti robiť náročnú a zaujímavú prácu. (A beosztásom lehetővé teszi, hogy igényes és érdekes munkát végezzek.)					
Cítim sa motivovaný/á robiť viac ako vyžaduje zodpovednosť mojej pozície. (Úgy érzem többet akarok tenni, mint amennyit a beosztásomból fakadó felelősség megkövetel.)					

Informovanosť o zmenách (Tájékoztatás a változásokról)	1	2	3	4	5
Vedenie mi dostatočne zrozumiteľne vysvetľuje dôležité záležitosti (napr.: zmeny a nové veci) a záleží mu na pochopení a spolupráci. (A vezetők számomra érthető módon mondják el a lényeges dolgokat (pl. változások, új dolgok) és fontos számukra, hogy azokat megértsem és együttműködjek.)					
Základné komunikačné kanály sú vo firme nastavené dobre a fungujú efektívne (rôzne stretnutia, porady, manuály,...). (A cégben a kommunikációs csatornák megfelelően és hatékonyan működnek (különbféle találkozók, értekezletek, kézikönyvek,...))					
Stáva sa, že dôležité informácie ku mne prichádzajú skôr z neoficiálnych zdrojov ako od oficiálneho zdroja – manažmentu. (Előfordul, hogy a fontos információkat nem formális forrásból)					

kapom, és nem a vezetőségtől.)					
--------------------------------	--	--	--	--	--

Otvorenosť a úprimnosť kolegov (A munkatársak nyitottsága, őszintesége)	1	2	3	4	5
Ked' príde nový pracovník do môjho pracovného tímu, snažím sa mu pomôcť v orientácii a adaptácii. (Ha új kolléga érkezik a munkacsoportunkba, segítek neki a tájékozódásban és a beilleszkedésben.)					
Dostatočne znám prácu a pracovné problémy svojich najbližších kolegov. (Elég jól ismerem a legközelebbi munkatársaim munkáját és munkahelyi gondjait.)					
Kolegovia prijímajú rady odo mňa. (A munkatársaim elfogadják a tanácsaimat.)					

Dôvera voči manažérovi svojho nadriadeného (A felettesem főnöke iránti bizalom)	1	2	3	4	5
Dôverujem manažérovi svojho nadriadeného. Mám pocit, že robí to, čo hovorí a hovorí to, čo si myslí. (Megbízom a felettesem főnökében. Úgy érzem, azt teszi, amit mond és azt mondja, amit gondol.)					
Manažér môjho nadriadeného je dostatočne informovaný o ťažkostiach a problémoch mojej práce. (A felettesem főnöke megfelelően tájékozott a munkámmal kapcsolatos nehézségekről és gondokról.)					

Spätné väzby spokojnosti zákazníkov s prácou zamestnancov (Az ügyfelek elégedettsége az alkalmazottak munkájával – visszajelzés)	1	2	3	4	5
Spätná väzba ohľadom kvality mojej práce (nášho tímu) je dostatočne komunikovaná. (A munkám (csoport munkája) minőségével kapcsolatos visszajelzések kommunikációja megfelelő.)					
Mám pocit, že pri zavedení zmien sa dostáva spätná väzba od zákazníka (interného i externého). (Úgy érzem, hogy a változások bevezetésénél kapunk az ügyfelektől (belső és külső) visszajelzést.)					

***Ďakujem Vám za vyplnenie dotazníka a
prajem veľa úspechov v pracovnom i súkromnom živote!
Köszönöm, hogy kitöltötte a kérdőívet.
A munkában és a magánéletben is sok sikert kívánok!***